

dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Efektywność funkcji personalnej jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów

The effectiveness of the HR function as a determinant of the competitiveness of enterprises and regions

Streszczenie: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy jest uznawany za podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów. Sednem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie wartości dodanej dzięki optymalnemu dysponowaniu tym kapitałem. W tym kontekście proces kadrowy nabiera znaczenia strategicznego. Ważnym etapem i zasadniczym wyróżnikiem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest systematyczny i celowy pomiar efektywności funkcji personalnej. Wymaga to zastosowania zarówno operacyjnych, jak i strategicznych wskaźników diagnostycznych, które pozwalają mierzyć różne atrybuty związane z kapitałem ludzkim i oceniać efektywność działań personalnych ukierunkowanych na jego kształtowanie. Mimo wagi omawianego zagadnienia, problematyka ta w dalszym ciągu jest niedostatecznie rozpoznana na gruncie literatury oraz traktowana jako trudne wyzwanie dla menedżerów w praktyce gospodarczej, stąd potrzeba identyfikacji i klasyfikacji najważniejszych grup mierników parametryzujących przebieg procesów personalnych.*

Słowa kluczowe: efektywność, kapitał ludzki, funkcja personalna, konkurencyjność

Abstract: *Human capital in a knowledge-based economy is considered to be the primary factor in the competitiveness of enterprises and regions. The essence of the concept of human capital management is to create added value through optimal disposition of the capital. In this context, the process of human resources gets strategic importance. An important step and an essential feature of the concept of human capital management is a systematic and purposeful measurement of the effectiveness of the HR function. This requires both operational and strategic diagnostic indicators that allow you to measure various attributes related to human capital and evaluate the effectiveness of personnel actions aimed at the formation. Despite the importance of this issue is the issue is still not sufficiently recognized on the basis of literature and regarded as a difficult challenge for managers in business practice, hence the need for the identification and classification of the most important groups of meters parametric personnel processes.*

Keywords: effectiveness, human capital, the personnel function, competitiveness

Znaczenie efektywności funkcji personalnej dla konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów

Efektywność jest pojęciem wielowymiarowym i niejednoznacznym, nie ulega jednak wątpliwości, iż stanowi jeden z warunków osiągnięcia sukcesu zarówno na poziomie poszczególnych jednostek, projektów, podmiotów, regionów, jak i całej gospodarki. Dlatego też pojęcie to stanowi podstawową kategorię zarówno w ekonomii, jak i zarządzaniu¹. Pojęcie efektywności w praktyce jest różnie interpretowane. Jest to kategoria ekonomiczna traktowana przede wszystkim jako kryterium oceny działalności. Bywa rozumiana jako umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętych celów². Wielowymiarowość pojęcia efektywność powoduje, że jej pomiar bazuje nie tylko na wskaźnikach finansowych (ilościowych) mających charakter wynikowy i odnoszących się głównie do przeszłości, ale także niefinansowych (jakościowych)³, pozwalających uchwycić rezultaty trudno wymierne. Zdaniem M. Bielskiego nie ma jednego, najlepszego kryterium oceny efektywności, gdyż ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem preferencji i oczekiwań podmiotu oceniającego⁴.

Jednym z trudniejszych do skwantyfikowania obszarów funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest funkcja personalna. Należy ona do funkcji podstawowych i obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym oraz regulacyjnym, dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji. Wymienione czynności składają się na proces zarządzania kapitałem ludzkim⁵. Jest to proces obejmujący szereg etapów związanych z kształtowaniem potencjału kadrowego organizacji. Ma on służyć osiągnięciu dwóch równorzędnych celów:

- 1) celu biznesowego, związanego ze zwiększaniem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa poprzez uruchomienie potencjału kadrowego i właściwe nim dysponowanie,
- 2) celu socjalnego, polegającego na zaspokojeniu potrzeb i aspiracji pracowników.

¹ Zob. E. Skrzypek, *Efektywność jako czynnik sukcesu organizacji*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Studio Emka 2013, s. 11 i nast.

² Por. E. Skrzypek, *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości” 1999 nr 7, s. 11-12.

³ Zob. M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj, *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76/2015, t. 2, s. 338 oraz Z. Martyniak, *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000 nr 11, s.31.

⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

⁵ M. Tyrańska, *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13)/2009, t. 2, s. 252-253.

Punkt wyjścia niniejszych rozważań teoretycznych stanowi przekonanie, że jednym z nośników sukcesu współczesnych organizacji jest rozwiązanie problemu pomiaru i oceny efektywności funkcji personalnej.

Istnieje wiele różnorodnych czynników oddziaływujących na efekty uzyskiwane w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Są to zarówno determinanty zewnętrzne: ekonomiczne (popyt i podaż pracy, stopa bezrobocia), kulturowe (system wartości społeczeństwa, poziom edukacji, normy i zwyczaje), polityczne (ustrój, polityka gospodarcza), techniczne (postęp techniczny i technologiczny), jak też czynniki wewnętrzne: uwarunkowania ekonomiczno-finansowe (poziom kosztów, przychodów, zysku), społeczne (kultura organizacyjna, innowacyjność, przedsiębiorczość), kadrowo-organizacyjne (poziom i struktura zatrudnienia, zakres obowiązków pracowników), techniczne (wyposażenie, stopień zmechanizowania) oraz zarządzanie (styl, struktura organizacyjna, przepływ informacji)⁶. Ponadto specyficzny jest sam przedmiot, na który funkcja personalna jest ukierunkowana, a mianowicie kapitał ludzki. Jest on zasobem szczególnym, różniącym się istotnie od innych zasobów będących w dyspozycji organizacji i wymagającym odmiennego podejścia dla uzyskania pożądanej efektywności. Przede wszystkim stanowi własność poszczególnych pracowników, nie zaś zatrudniającej ich organizacji. Organizacja może jedynie dysponować tym kapitałem na określonych warunkach. Łatwo także może ulec deprecjacji w procesie użytkowania. Chodzi tu zarówno o deprecjację moralną, będącą efektem postępu technologicznego, powodującego dezaktualizację wiedzy – w gospodarce opartej na wiedzy ryzyko tej deprecjacji rośnie w odniesieniu do jednostek, które nie podejmują działań zorientowanych na rozwój swojego potencjału. Istnieje także zagrożenie deprecjacją biologiczną, będącą następstwem naturalnego procesu starzenia się lub skutkiem zdarzeń losowych (np. wypadków)⁷. Z drugiej strony jest to także jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość, np. przez uczenie się. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystywania przez człowieka. Wspomniane cechy kapitału ludzkiego oraz uwarunkowania realizacji funkcji personalnej powodują, że efekty uzyskiwane w zarządzaniu tym obszarem cechuje wysoki poziom ryzyka.

Pomiar efektywności funkcji personalnej jest konieczny ze względu na⁸:

- optymalizację budżetu przeznaczanego na realizację procesu kadrowego,

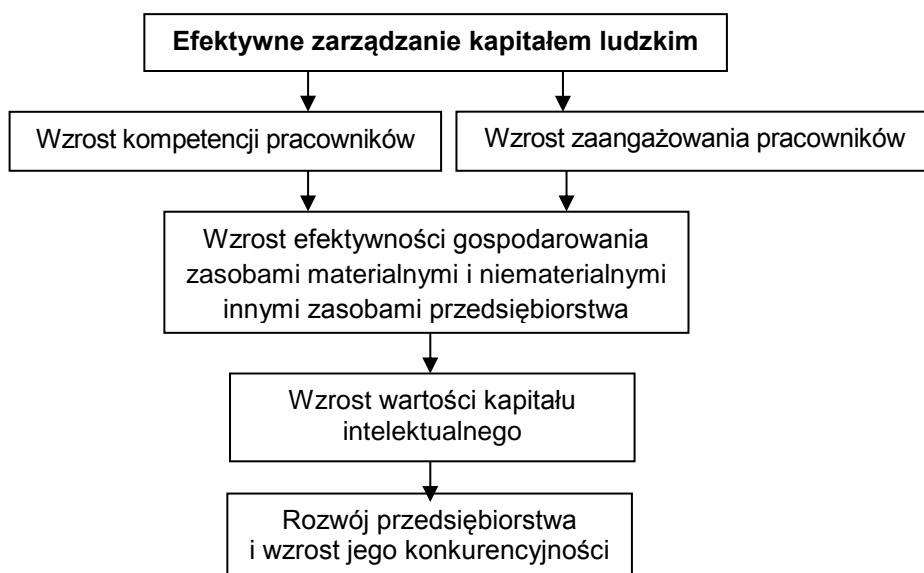
⁶ Zob. L. Płatkowska-Prokopczyk, *Badanie ekonomicznej efektywności wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rolniczych w województwie opolskim*, Uniwersytet Opolski, Studia i Monografie nr 324, Opole 2003, s. 26-28.

⁷ Zob. S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 23.

⁸ Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 40.

- ograniczanie ryzyka personalnego,
- potrzebę identyfikacji mechanizmów oszczędności oraz wzrostu rentowności inwestycji w kapitał ludzki,
- wykazanie korelacji między inwestycjami w kapitał ludzki a wartością dodaną firmy i jej pozycją na rynku.

Znaczenie efektywności realizacji funkcji personalnej wynika z faktu, iż zasoby ludzkie stanowią czynnik produkcji decydujący o efektywności wykorzystania innych czynników wytwórczych zarówno na poziomie mikroekonomicznym (rys. 1), jak i regionalnym. To ludzie i potencjał w nich tkwiący (wiedza, zdolności, możliwości, motywacja) są źródłem kreującym wartość firmy. Biorąc pod uwagę fakt, że kapitał ludzki jest głównym komponentem kapitału intelektualnego, który to z kolei ma znaczący wpływ na wartość rynkową współczesnych przedsiębiorstw, można sformułować tezę, że diagnoza i poprawa efektywności zarządzania czynnikiem ludzkim stanowi działanie istotnie determinujące możliwość przetrwania i rozwoju organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.



Rysunek 1. Wpływ efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim na konkurencyjność przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim ukierunkowane na wzrost kompetencji i zaangażowania zatrudnionych przyczynia się do poprawy efektywności wykorzystywania pozostałych czynników produkcji, co znajduje przełożenie na

wzrost wartości kapitału intelektualnego. Wynika to z faktu, że przewagi konkurencyjnej nie warunkuje współcześnie dostęp do zasobów materialnych, ale w coraz większym stopniu jakość zasobów niematerialnych (intelektualnych)⁹. Efektywna realizacja funkcji personalnej sprzyja budowaniu kapitału ludzkiego poprzez:

- zapewnienie dopływu odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników (rekrutacja i selekcja),
- tworzenie warunków sprzyjających optymalnemu wykorzystaniu ich potencjału (adaptacja, ocena, motywowanie, realokacja),
- systematyczne doskonalenie kwalifikacji pracowników, warunkujące wymagającą elastyczność i adaptacyjność (rozwój i zarządzanie karierą).

Kapitał ludzki jest też uważany za podstawowy czynnik konkurencyjności regionów¹⁰. W rozwoju regionalnym podstawowe znaczenie ma bowiem człowiek dysponujący odpowiednim poziomem wiedzy i umiejętności oraz potencjałem innowacyjności, będącej specyficznym efektem ludzkiego intelektu¹¹ i warunkiem rozwoju jednostek oraz przedsiębiorstw. Jeżeli potraktujemy konkurencyjność regionów jako sumę konkurencyjności firm zlokalizowanych w regionie¹², to działaniem pierwotnym, determinującym tworzenie przewagi konkurencyjnej na poziomie regionalnym staje się kształtowanie kapitału ludzkiego na poziomie mikroekonomicznym. O dynamice rozwoju regionów decydują bowiem wykwalifikowane i odpowiednio wykorzystywane zasoby pracy.

Uzależnienie rozwoju regionów od potencjału intelektualnego czynnika ludzkiego podkreśla T. Markowski stwierdzając, że region konkurencyjny to taki, w którym poziom wiedzy ludzkiej, rozumiany jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi¹³. Istotnym determinantem konkurencyjności regionów są zatem kwalifikacje zasobów ludzkich, ich zdolności do kreowania i adaptacji rozwiązań innowacyjnych oraz przetwarzania informacji¹⁴. W gospodarce opartej na wiedzy liczy się bowiem nie tylko dostęp do informacji, ale

⁹ T. Markowski, *Stymulowanie i regulowanie konkurencyjności w świetle procesów globalizacji gospodarki*, „Samorząd Terytorialny”, 2001, nr 3, s. 31.

¹⁰ R. Czyżkiewicz, M. Molewicz, *Kapitał ludzki – czynnik rozwoju regionalnego*, Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego Pomerania, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2006, s. 20-21.

¹¹ Ł. Mamica, *Kapitał ludzki jako podstawowy element konkurencyjności regionów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 580/2001, s. 5.

¹² A. Golejewska, *Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2012, s. 10.

¹³ Markowski T., op. cit., s. 30.

¹⁴ M.E. Sokołowicz, *W kierunku nowej polityki regionalnej? Rozważania nad przyszłym kształtem polityki regionalnej w Polsce*, [w:] *Polityka spójności. Ocena i wyzwania*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 11.

też umiejętność ich wykorzystania. Kapitał ludzki na poziomie regionalnym determinuje zatem¹⁵:

- postęp techniczny i kreację nowych rozwiązań,
- zdolności adaptacyjne regionu,
- napływ kapitału,
- tempo przemian strukturalnych i wzrostu gospodarczego,
- przyspieszenie procesów konwergencji regionalnej¹⁶.

Posiadanie przez dany region kadr o wysokich kwalifikacjach pozwala skutecznie wprowadzać nowe technologie oraz umożliwia kreowanie kierunków jego rozwoju. Struktura rozwoju regionalnego jest pochodną wiedzy i przedsiębiorczości czynnika ludzkiego oraz podejmowanych przez ludzi inicjatyw. Należy jednak pokreślić, że nagromadzenie znacznego kapitału ludzkiego nie gwarantuje uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jest to bowiem zdeterminowane efektywnością zarządzania tym kapitałem, w tym inwestowaniem w jego rozwój. Dzięki temu nawet niewielki zasób kapitału ludzkiego może przyczynić się istotnie do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów.

Rola pomiaru efektywności funkcji personalnej

Obecnie dostrzec można kształtowanie nowego paradygmatu zarządzania opartego na wkładzie funkcji personalnej w sukces organizacji. Kreowanie dodatkowej wartości za pośrednictwem kapitału ludzkiego jest osnową nowego podejścia do realizacji funkcji kadrowej, określanego mianem zarządzania kapitałem ludzkim. Istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie wartości dzięki ludziom¹⁷. J.L. Chatzkel stwierdza, że polega ono na takim zarządzaniu ludzkimi zdolnościami, aby w rezultacie osiągać znacznie wyższe poziomy efektywności poszczególnych jednostek i całej organizacji¹⁸. Można zatem stwierdzić, że istotnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie kompleksowego systemu miar pozwalających na ocenę wkładu kapitału ludzkiego w wartość dodaną organizacji. U podstaw podejścia kapitałowego do czynnika ludzkiego w organizacji leży zmiana postrzegania inwestycji w kapitał ludzki nie jako kosztu, ale jako

¹⁵ U. Markowska-Przybyła, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny jako determinanty zdolności konkurencyjnej regionu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1031, 2004, t. 1, s. 255.

¹⁶ F.E. Caroleo, F. Pastore, *Structural Change and Regional Labour Market Imbalances in Transition*, [in:] E. Marelli, M. Signorelli, *Economic Growth and Structural Features of Transition*, Palgrave Macmillan 2010, s. 268-269.

¹⁷ P. Kearns, *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton-Surrey, 2005, [za:] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dzięki ludziom*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 34.

¹⁸ J.L. Chatzkel, *Human capital: the rules of engagement are changing*, "Lifelong Learning in Europe" 2004, vol. 9, nr 3, s. 139.

wydatku wpływającego na wzrost wartości rynkowej firmy i zwiększenie jej konkurencyjności. Ocena funkcjonowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie ma znaczenie w procesie podejmowania wyborów strategicznych¹⁹. Jak dowodzą badania, przedsiębiorstwa, które w sposób świadomy kształtują poszczególne obszary polityki personalnej, osiągają lepsze wyniki ekonomiczne (co w długim okresie przekłada się na wzrost ich wartości), niż te organizacje, które nie przykładają wagi do efektywnego zarządzania tym kapitałem²⁰.

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi zatem uzupełnienie zarządzania zasobami ludzkimi o aspekt koncentracji na pomiarze²¹. Podstawową kategorią związaną z tą koncepcją jest bowiem wartość, dlatego ważnym etapem i zasadniczym wyróżnikiem zarządzania kapitałem ludzkim jest systematyczny i celowy pomiar i ocena procesów tworzenia wartości przez politykę personalną. Wymaga to zastosowania odpowiednich metod i wskaźników diagnostycznych, które pozwolą zmierzyć różne atrybuty związane z kapitałem ludzkim i ocenić efektywność działań podejmowanych w odniesieniu do tego kapitału. Uzyskaną w ten sposób wiedzę można wykorzystać do poprawy efektywności zarządzania tym kapitałem, a w konsekwencji całą organizacją, ale także do budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Skuteczne wdrożenie tej koncepcji wymaga zatem parametryzacji funkcji personalnej, czyli opracowania zestawu mierników pozwalających diagnozować jej stan i oceniać efektywność podejmowanych działań.

Wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim wynika z przekonania o konieczności zapewnienia opłacalności stosowanych w przedsiębiorstwie procesów personalnych. Jej sednem jest wytworzenie wartości dodanej dzięki optymalnemu dysponowaniu tym kapitałem. W tym kontekście proces kadrowy nabiera znaczenia strategicznego i jest ukierunkowany na kształtowanie i dysponowanie kapitałem ludzkim tak, by wygenerować względną przewagę ekonomiczną. Wykorzystanie mierników personalnych stanowi jeden z obszarów diagnozy efektywności przedsiębiorstwa stosującego podejście kapitałowe.

Istotna rola parametryzacji funkcji personalnej wynika także z jej użyteczności w procesie zarządzania ryzykiem personalnym²². Ryzyko to jest definiowane jako możliwość poniesienia strat (finansowych, wizerunkowych, relacyjnych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości oraz niedoskonałości procesów zarządzania

¹⁹ D. Magau, G. Rodt, *An evaluation of the Human CapitalBridge™ framework*, „South African Journal of Human Resource Management”, March 2010.

²⁰ P. Dziechciarz, *Pomiar efektywności polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2011, nr 3–4, s. 161.

²¹ A. Baron, M. Armstrong, op. cit., s. 38–39.

²² M. Gołembski, *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 1 (2015), s. 431.

pracownikami²³. Jest ono postrzegane jako funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych ich skutków dla prawidłowego funkcjonowania organizacji²⁴ i traktowane jako zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Ryzyko personalne jest niejako wpisane w działalność każdego podmiotu, w którym podsystem społeczny jest elementem niezbędnym i kluczowym dla jego funkcjonowania. Obejmuje szeroko rozumiane aspekty immanentnie związane z jakościowym potencjałem personelu bądź jego brakiem, jak też celowymi lub niezamierzonymi działaniami pracowników oraz menedżerów, determinującymi prawidłowość realizacji procesów personalnych oraz decyzji dotyczących sposobu wykorzystania posiadanych zasobów kadrowych. Źródeł tego ryzyka można poszukiwać zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Do grupy czynników egzogenicznych należą m.in.: sytuacja demograficzna, ekonomiczna, trendy społeczne, aspiracje płacowe na rynku pracy, poziom edukacji i jakość kandydatów, mobilność przestrzenna pracowników itp.²⁵. Znajdują się one poza zasięgiem oddziaływania organizacji, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie ma na nie wpływu. Z kolei czynniki endogeniczne, związane z jakością zarządzania kapitałem ludzkim oraz poziomem kompetencji menedżerów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej, poddają się kształtowaniu.

Ryzyko personalne może być szkodliwe, gdyż jego negatywne skutki mogą generować znaczące koszty dla organizacji. Ryzyko to może też oznaczać szansę – wymaga to jednak odpowiedniego nim zarządzania. Niezbędna jest zatem kontrola ryzyka i sterowanie nim poprzez wypracowanie efektywnych metod zarządzania. Zasadniczym etapem procesu zarządzania ryzykiem personalnym jest jego monitoring, w którym istotną rolę odgrywa parametryzacja funkcji personalnej. Umożliwia ona m.in.²⁶:

- analizowanie ekonomicznych skutków realizowanej polityki personalnej,
- kontrolę poprawności systemów kadrowych oraz ich zgodności z założonymi celami ogólnymi,
- diagnozowanie ekonomiczno-organizacyjno-społecznej kondycji przedsiębiorstwa w zakresie szeroko pojętej polityki personalnej.

²³ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 98.

²⁴ R. Rutka, M. Czerska, *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 201.

²⁵ Por. A. Lipka, *Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy*, [w:] K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun, *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s.13.

²⁶ A. Sikorski, *Controlling personalny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2001, nr 2, s. 52-53.

Parametryzacja jako narzędzie monitoringu pozwala na odpowiednio wczesne wychwycenie sytuacji kryzysowej bądź niebezpieczeństwa pojawienia się takiej sytuacji.

Mimo wagi omawianego zagadnienia problematyka mierzenia efektów realizacji procesów kadrowych w dalszym ciągu jest niedostatecznie rozpoznana na gruncie literatury oraz traktowana jako trudne wyzwanie dla menedżerów w praktyce gospodarczej²⁷. Wynika to z faktu, że zarządzanie kapitałem ludzkim postrzegane jest głównie z perspektywy jakościowej²⁸, co znajduje uzasadnienie w trudności z kwantyfikacją wielu komponentów tego kapitału oraz procesów ich kształtowania. Tymczasem menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie kapitałem ludzkim potrzebują zharmonizowanego zestawu miar i procedur pozwalających ukazać wartość wkładu zasobów ludzkich w wyniki firmy²⁹. Stąd potrzeba identyfikacji i klasyfikacji najważniejszych grup mierników parametryzujących przebieg procesów kadrowych.

W procesie diagnozy efektywności funkcji personalnej można zastosować następującą klasyfikację jej mierników:

- miary określające jakość prowadzonej polityki personalnej – w grupie tej dominują wskaźniki jakościowe zorientowane na pomiar poszczególnych procedur kadrowych i dające obraz prawidłowości decyzji podejmowanych w tym obszarze;
- miary skupiające się na problemie wkładu funkcji personalnej w tworzenie wartości dodanej organizacji – ich zastosowanie pozwala na ustalenie, ile kosztują zatrudnieni i jakie zyski generują.

Jakościowe mierniki efektywności funkcji personalnej

Jednym z podejść do monitorowania efektywności funkcji personalnej jest opracowanie zestawu mierników odnoszących się do poszczególnych etapów procesu kadrowego. Na efektywność funkcji personalnej składa się bowiem prawidłowość decyzji kadrowych podejmowanych w obszarze pozyskiwania, tworzenia, wykorzystania i przekształcania kapitału ludzkiego. Działania te obejmują m.in. planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję pracowników, ich rozwój, wynagradzanie, realokację, kształtowanie relacji międzyludzkich, organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie, ocenianie, komunikowanie itp. Mogą one wspierać wzrost wartości kapitału ludzkiego oraz uzyskiwanie wartości dodanej

²⁷ A. Ward, *Ac-Count-able HR*, „Human Resource Management International Digest” vol. 16, iss. 3, 2008, s. 11-13.

²⁸ M. Gołembski, op. cit., s. 524.

²⁹ J.J. Phillips, R.D. Stone, P.P. Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Humanfactor, Warszawa, Kraków 2003, s. 11.

na poziomie całej organizacji lub obniżyć wkład funkcji personalnej na skutek niewłaściwego dysponowania kapitałem ludzkim. Podejście to bazuje na grupie mierników operacyjnych, które weryfikują sposób realizacji i efekty przebiegu poszczególnych procesów kadrowych³⁰. Główne obszary diagnostyczne zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki diagnostyki etapów procesu kadrowego

Obszar diagnostyczny	Przykładowe wskaźniki
Planowanie zatrudnienia	Czas obsadzenia stanowiska Liczba nowo zatrudnionych Liczba nadgodzin Tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu produkcji Dynamika zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia
Dobór kadr	Czas trwania rekrutacji Koszty rekrutacji Poziom retencji wśród nowych pracowników Poziom satysfakcji klienta wewnętrznego
Ocena okresowa	Liczba pracowników ocenianych; rozkład uzyskanych ocen Liczba pracowników, w stosunku do których podjęto decyzje personalne w wyniku przeprowadzenia oceny
Wynagradzanie	Całkowity koszt robocizny jako odsetek kosztów operacyjnych Koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń Średnia płaca na pracownika
Motywowanie	Poziom satysfakcji pracowników, lojalność pracowników
Rozwój pracowników	Liczba przeprowadzonych szkoleń Liczba pracowników przeszkolonych Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia zatrudnionych Koszty szkoleń na jednego pracownika Koszty szkolenia jako odsetek wynagrodzeń Odsetek pracowników objętych mentoringiem Liczba pracowników mających zaplanowaną ścieżkę rozwoju Odsetek pracowników, którzy po wzięciu udziału w szkoleniach uzyskali awans
Efektywność pracy	Wydajność pracy na jednego zatrudnionego Wydajność pracy na jedną roboczogodzinę Wskaźnik wykonania norm przez pracowników Poziom kosztów pracy Rentowność kosztów pracy
Fluktuacja i derekrutacja	Koszt fluktuacji, koszty odpaw, wskaźnik przyjęć, wskaźnik zwolnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

³⁰ M. Gołembski, op. cit., s. 528.

Jako że kapitał ludzki stanowi istotny komponent kapitału intelektualnego, również w modelach zarządzania kapitałem intelektualnym można znaleźć propozycje pomiaru komponentu ludzkiego. W najbardziej popularnym modelu Navigатора Skandii, opracowanym pod kierunkiem L. Edvinssona, znajduje się szereg wskaźników dotyczących funkcji personalnej, mogących stanowić mierniki jej efektywności. Podobną koncepcję przedstawili polscy autorzy A. Sopińska i T. Wachowiak, którzy wyodrębnili 15 kryteriów odnoszących się do aktywów ludzkich. Mierniki zaproponowane w obydwu koncepcjach przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria oceny efektywności funkcji personalnej
w modelach pomiaru kapitału intelektualnego

Kryteria w modelu Navigatora Skandii	Kryteria w modelu Wachowiaka i Sopińskiej
<ul style="list-style-type: none"> • Indeks przywództwa • Indeks motywacji • Indeks umocowania • Liczba pracowników • Fluktuacja pracowników • Przeciętna długość zatrudnienia w spółce • Liczba menedżerów • Liczba kobiet menedżerów • Przeciętny wiek pracowników • Czas poświęcony na szkolenia (liczba dni rocznie) • Umiejętności komputerowe pracowników • Liczba pracowników pełnoetatowych (stałych) • Przeciętny wiek pracowników pełnoetatowych stałych • Przeciętny okres zatrudnienia pracowników pełnoetatowych stałych • Roczna fluktuacja pracowników pełnoetatowych stałych • Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych stałych pracowników na jedną osobę • Pełnoetatowi stali pracownicy, którzy spędzają mniej niż połowę czasu na terenie spółki • Odsetek pełnoetatowych stałych pracowników, roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia na jedną osobę 	<ul style="list-style-type: none"> • Czas poświęcony na szkolenie pracownika • Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników • Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia • Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie • Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego i średniego • Fluktuacja roczna wśród pracowników • Odsetek pracowników objętych systemem mentoringu • Liczba zgłaszanych w ciągu roku inicjatyw przypadających na jednego pracownika • Odsetek realizowanych inicjatyw przypadających na jednego pracownika • Odsetek pracowników, którzy znają strategię rozwoju przedsiębiorstwa • Doświadczenie kierownicze w przedsiębiorstwie • Umiejętność pracy z komputerem • Znajomość języków obcych przez pracowników • Źródła informacji wewnętrznej • Odsetek kierowników, którzy ukończyli studia ekonomiczne, wśród kierownictwa najwyższego szczebla

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych pracowników okresowych na jedną osobę • Liczba pracowników niepełnoetatowych i osób na niepełnoetatowych na kontraktach • Przeciętna długość kontraktu z pracownikiem • Odsetek kierowników o wyższych stopniach naukowych z zakresu: zarządzania, nauk ścisłych i inżynierii oraz sztuki | |
|---|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Sopińska, P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 61 oraz L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 107 i nast.

Jak można łatwo zauważyć, wskaźniki stosowane w obszarze pomiaru funkcji personalnej mają zwykle charakter niefinansowy i służą głównie ocenie efektywności polityki kadrowej. Analiza ich poziomu pozwala ocenić trafność podejmowanych decyzji personalnych. Stanowią one punkt wyjścia do porównań oraz podstawę podejmowania decyzji dotyczących ewentualnych zmian i korekt. Będąc elementem parametryzacji funkcji personalnej pozwalają przewidywać i ograniczać ryzyko kadrowe. Należy pamiętać jednak o tym, że właściwie prowadzony pomiar funkcji personalnej powinien być kompleksowy i obejmować wszystkie etapy procesu kadrowego.

Finansowe mierniki efektywności funkcji personalnej

Mimo że kapitał ludzki ma charakter niematerialny, w procesie oceny efektywności zarządzania nim znajdują zastosowanie także wskaźniki finansowe. Wynika to z faktu, że inwestycje w kapitał ludzki niosą za sobą często wysokie koszty. Aby móc sprawnie kontrolować ilość poniesionych wydatków i przede wszystkim przyrost wartości kapitału ludzkiego, ważne jest, by w odpowiedni sposób monitorować zachodzące zmiany. Niezbędny jest zatem zestaw mierników pozwalających uchwycić zależności między zarządzaniem tym specyficznym kapitałem a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Wskaźniki te należą do grupy mierników strategicznych z uwagi na fakt, iż pokazują efekty całłościowe procesu zarządzania zasobami ludzkimi³¹. Najbardziej popularne zaprezentowano w tabeli 3.

³¹ M. Gołębski, op. cit., s. 528.

Tabela 3. Wybrane finansowe mierniki efektywności funkcji personalnej

Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa
Zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (HCROI - <i>Human Capital Return On Investment</i>)	$HC ROI = \frac{\text{przychody} - \text{koszty pozapłacowe}}{\text{liczba pracowników pełnoetatowych} \cdot \text{średnie wynagrodzenie}}$
Wartość dodana kapitału ludzkiego (HCVA - <i>Human Capital Value Added</i>)	$\frac{\text{Przychody} - (\text{koszty operacyjne} - \text{całkowite koszty pracy})}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$
Produktywność zasobów ludzkich (HCR - <i>Human Capital Revenue</i>)	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$
Zysk ze sprzedaży na pracownika (Profit per FTE - <i>Profit per Full Time Equivalent</i>)	$\frac{\text{Zysk ze sprzedaży}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$
Rentowność zatrudnienia (Pre tax & interest profit per FTE)	$\frac{\text{Zysk brutto}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Mentel, A. Migala-Warchoń, M. Sobolewski, Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66/2014, s. 395-408.

HCROI, czyli wskaźnik zwrotu z kapitału ludzkiego, uznać można za podstawowy wskaźnik rentowności. Informuje on, jaką kwotę otrzymano z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Można przyjąć, iż jest to dźwignia płac i świadczeń pozapłacowych. Dodatni oznacza, iż koszty wynagrodzeń pracowniczych przekładają się na przychody przedsiębiorstwa. Ujemny sygnalizuje, że zasoby ludzkie pochłaniają więcej nakładów niż wypracowują dochodu³².

Uzupełnieniem pomiaru wartości dodanej jest wskaźnik HCVA. Miernik ten odzwierciedla bowiem poziom zysku netto przypadający na jednego zatrudnionego w pełnym wymiarze pracy, po odliczeniu kosztów ewentualnych szkoleń, jakie firma poniosła na podwyższenie kwalifikacji swojej kadry. Wskaźnik ten jest uznawany za ważne kryterium efektywnościowe oceny kadry zarządzającej danego przedsiębiorstwa.

Jednym z elementów efektywnego monitorowania zasobów ludzkich jest też analiza wskaźnika Profit per FTE. Pokazuje on, jaką część zysku ze sprzedaży potrafi wypracować pojedynczy pracownik. Wskaźnik HCR oznacza z kolei przychód z kapitału ludzkiego i stanowi miarę ludzkiej produktywności w przedsiębiorstwie. Natomiast wskaźnik „Pre tax & interest profit per FTE” pozwala obserwować efektywność pracy zatrudnionych, uwzględniać zmiany w zatrudnieniu i ich wpływ na kształtowanie się wyniku finansowego całego przedsiębiorstwa.

³² J.B. Stępień, *Mienniki funkcji kadrowej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 13/14, 2001, s. 46-47.

Przedstawione finansowe wskaźniki związane z kapitałem ludzkim koncentrują się na trzech aspektach: przychodach, kosztach i zyskach. Umożliwiają one analizę czynników oddziałujących na kształtowanie kapitału ludzkiego³³. Analizując składniki tworzące wybrane wskaźniki, które powodują jego wzrost lub spadek, można na tej podstawie próbować przewidzieć w przyszłości przybliżoną ich wartość³⁴. Wskaźniki te są stosunkowo proste do obliczenia i łatwe do wykorzystania w bieżącej ocenie funkcjonowania przedsiębiorstw. Co więcej, umożliwiają porównanie z innymi podmiotami z tej samej branży czy sektora w kwestii kapitału ludzkiego i jego wpływu na funkcjonowanie podmiotu, pod warunkiem dostępu do odpowiednich informacji. Ich interpretacji dokonuje się także na podstawie porównania uzyskanych wyników z przyjętymi bazami odniesienia. Jednak ze względu na małą ilość parametrów, uwzględnianych w poszczególnych wskaźnikach, żaden z nich nie powinien stanowić wyłącznej podstawy do oceny efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Problemem jest niewątpliwie wybór mierników, nie ma bowiem jednego najlepszego kryterium oceny efektywności zarządzania tym kapitałem, stąd nie można też zaproponować jednego miernika syntetycznego. Biorąc pod uwagę unikatowość kapitału ludzkiego, konieczne wydaje się wypracowanie systemu wskaźników dostosowanego do specyfiki konkretnej organizacji, jej celów, strategii, kultury i polityki personalnej.

Systemowe podejście do diagnozy efektywności funkcji personalnej

Mierniki efektywności poszczególnych składowych funkcji personalnej stanowią podstawowy komponent systemowego podejścia do pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, u podstaw którego leży sformułowanie i efektywne wdrażanie strategii zarządzania tym kapitałem³⁵. W systemowym modelu efektywności, za mierniki efektywności zarządzania kapitałem ludzkim należy uznać te, które przyczyniają się do rozwoju organizacji jako systemu otwartego, przy czym konieczne jest pogodzenie efektów z uwzględnieniem oczekiwań wszystkich interesariuszy, wśród których kluczową rolę odgrywają pracownicy i pracodawca³⁶. Cechą podejścia systemowego jest koncentracja na elementach

³³ B. Wyrzykowska, *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, „EIOGŻ”, nr 66/2008, s. 168.

³⁴ J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 174.

³⁵ Zob. A. Lipka, *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3-4.

³⁶ Por. J. Moczyłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), Studio Emka, Warszawa 2013, s. 183-192.

systemu: wejściach, transformacji, wyjściach oraz relacjach między tymi elementami³⁷. Przyjmując dynamiczny kontekst (zmiennność w czasie) funkcji personalnej oraz wpływu kapitału ludzkiego na funkcjonowanie całej organizacji, pomiar jej efektywności rozpatrywany w ujęciu systemowym pozwala uwzględnić następujące obszary diagnostyczne³⁸:

- pomiar na wejściu do organizacji – obejmuje ocenę stanu kapitału ludzkiego na wejściu funkcji personalnej (np. identyfikację kompetencji, analizę dopasowania do stanowiska, itp.),
- pomiar w trakcie dysponowania kapitałem ludzkim – obejmuje ocenę przyrostu wartości tego kapitału w trakcie transformacji (np. poziom kosztów pracy, rozwoju, przyrost wiedzy, itp.),
- pomiar wyników kapitału ludzkiego uwidoczniiony w wynikach organizacji – obejmuje ocenę efektów pracy oraz pomiar uzyskanej wartości dodanej (np. poziom wyników pracy, fluktuacji, rentowności kapitału ludzkiego, itp.).

Zdaniem J. Moczyłowskiej, zasadne wydaje się również określenie mierników efektywności zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy. Autorka proponuje przykładowy ich zestaw (tabela 4). Przedstawione mierniki to kryteria ogólne wymagające rozpisania na wskaźniki szczegółowe oraz opracowania odpowiednich narzędzi ich pomiaru.

Biorąc po uwagę przedstawione rozwiązania diagnostyczne można stwierdzić, że z uwagi na złożoność problematyki zarządzania kapitałem ludzkim nie jest możliwe zaproponowanie metody jednowskaźnikowej służącej do pomiaru jego efektywności. Istnieje zatem konieczność łączenia wskaźników ilościowych i jakościowych. Przychylając się do tego stanowiska A. Sopińska, P. Wachowiak i W. Mierzejewska zaproponowali wielowskaźnikowy, autorski model diagnozy kapitału ludzkiego z różnych perspektyw, którego elementy przedstawiono w tabeli 5. W zaprezentowanym modelu wskaźniki zostały podzielone na 5 kategorii: kosztów, czasowo-ilościowe, wydajności/efektywności, finansowe oraz jakościowe. Zdaniem autorów zestaw ten pozwala na kompleksowy pomiar kapitału ludzkiego i działań podejmowanych w procesie jego transformacji przy wykorzystaniu danych będących w dyspozycji większości organizacji.

³⁷ R.H. Hall, *Organizations – structures, processes and outcomes*, 7th edition, Prentice Hall 1999, s. 252.

³⁸ Por. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 115.

Tabela 4. Mierniki efektywności ZKL na poziomie organizacji, procesu i stanowiska pracy

Poziom organizacji
<ul style="list-style-type: none">• Marka dobrego pracodawcy• Wysoki poziom adaptacyjności, innowacyjności, elastyczności prowadzący do zrównoważonego rozwoju organizacji• Niska fluktuacja kadry, w tym kadry najbardziej kompetentnej• Niskie ryzyko personalne• Zwiększenie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego• Proefektywnościowa kultura organizacyjna• Efektywne zarządzanie zmianami• Efektywne systemowe rozwiązania operacyjne (np. system zarządzania kompetencjami, system zarządzania talentami, system zarządzania relacjami z pracownikami)
Poziom procesu
<ul style="list-style-type: none">• Efektywna rekrutacja i dobór kadr – zapewnienie organizacji, przy jak najniższych kosztach, odpowiedniego pod względem ilości i jakości kapitału ludzkiego• Efektywny system motywacyjny – wysoki poziom satysfakcji pracowników, wysoki poziom zaangażowania i lojalności, efektywny system płac• Efektywny system doskonalenia zawodowego – wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wysoka efektywność szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego, wysoki wskaźnik rekrutacji wewnętrznej na stanowiska kierownicze i eksperckie• Efektywny system oceniania pracowników i audyt personalny – trafna diagnoza stanu kapitału ludzkiego, procesów zarządzania tym kapitałem, dająca aktualną i rzetelną podstawę informacyjną do samodoskonalenia się procesu
Poziom stanowiska pracy
<ul style="list-style-type: none">• Wysoki poziom kompetencji pracownika, adekwatny do zmieniających się wymogów stanowiska pracy• Brak luk lub nadwyżek kompetencyjnych, wskazujących na marnotrawienie kompetencji pracownika• Wysoki poziom motywacji i zaangażowania oraz satysfakcji z pracy• Nastawienie na rozwój własny i dzielenie się wiedzą

Źródło: J. Moczydłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Studio Emka, Warszawa 2013, s. 183-192.

Tabela 5. Wielowskaźnikowy model pomiaru kapitału ludzkiego przez pryzmat kapitału intelektualnego

Kategoria wskaźnika	Wskaźnik	Sposób pomiaru
Wskaźniki kosztów	Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika	Koszty rekrutacji i selekcji przypadające na jednego nowo zatrudnionego pracownika do średniego wynagrodzenia całkowitego pracownika
	Wskaźnik kosztu szkoleń	Koszty szkoleń przypadające na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu wynagrodzeń całkowitych	Koszty wynagrodzeń całkowitych na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika	Koszty odejścia pracowników (np. odpawy pracownicze, koszty zastępstw) przypadające na jednego zatrudnionego pracownika
	Wskaźnik kosztu inwestycji w pracownika	Wskaźnik kosztu szkoleń do wskaźnika kosztu wynagrodzeń całkowitych
	Wskaźnik kosztu zastąpienia pracownika	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika + wskaźnik kosztu pozyskania pracownika
Wskaźniki czasowo-ilościowe	Wskaźnik fluktuacji kadr	Liczba pracowników odchodzących w danym okresie w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik dostępności zasobu ludzkiego	Liczba pracowników pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik zakotwiczenia pracowników	Liczba pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik czasu szkoleń	Liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika
	Wskaźnik czasu zastąpienia pracownika	Średni czas potrzebny do wdrożenia nowego pracownika do realizacji zadań na stanowiskach w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik rozwoju zawodowego	Liczba pracowników objętych indywidualnym programem rozwoju zawodowego w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zaangażowania pracowników w działalność badawczo-rozwojową	Liczba pracowników zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik absencji	Średnia liczba dni absencji w ciągu jednego roku przypadająca na jednego pracownika
Wskaźniki wydajności/efektywności	Wskaźnik kreatywności pracowniczej	Liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik wykorzystania kreatywności pracowniczej	Liczba zrealizowanych inicjatyw pracowniczych przypadających na jednego pracownika

Wskaźniki finansowe	Wskaźnik dochodowości pracowników	Wartość dodana przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik przychodowości pracowników	Wielkość przychodów przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik generowania wartości przez pracowników	Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika
Wskaźniki jakościowe	Wskaźnik doświadczenia branżowego	Średnia liczba lat pracy w branży pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik doświadczenia firmowego	Średnia liczba lat pracy pracowników w danym przedsiębiorstwie
	Wskaźnik zróżnicowania pracowników pod względem wieku/płci	Procentowy udział pracowników w poszczególnych przedziałach wiekowych (przedział wiekowy obejmuje dziesięć lat) Procentowy udział kobiet w ogólnej liczbie pracowników
	Wskaźnik poziomu wykształcenia	Liczba pracowników posiadających wyższe wykształcenie w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik dopasowania kompetencyjnego pracowników	Liczba pracowników wykazujących duże zaangażowanie na rzecz pracodawcy w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik unikatowości kompetencyjnej	Udział ekspertów o znaczącej pozycji w branży w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik satysfakcji zawodowej	Liczba zadowolonych pracowników w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zakresu mentoringu	Liczba pracowników objętych mentoringiem w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik postawy pracowniczej	Liczba pracowników wykazujących duże zaangażowanie na rzecz pracodawcy w stosunku do ogólnej liczby pracowników

Źródło: A. Sopińska, P. Wachowiak, W. Mierzejewska, *Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego*, [w:] Ł. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 57-58.

Wskaźniki wykorzystane w podejściu systemowym do pomiaru kapitału ludzkiego można także dzielić na (tabela 6):

- wskaźniki stanu kapitału ludzkiego (wejście) – ich celem jest ilustracja zasobu kapitału ludzkiego organizacji;
- wskaźniki inwestycji w kapitał ludzki (transformacja) – obrazujące skalę inwestycji w kapitał ludzki;
- wskaźniki efektów inwestycji w kapitał ludzki (wyjście) – przedstawiające efekty inwestycji, czyli stan po zakończeniu przedsięwzięć rozwojowych, stanowiący proces transformacji kapitału ludzkiego, ukierunkowany na wzrost jego wartości.

Tabela 6. Wskaźniki stosowane w obszarze diagnozy kapitału ludzkiego

Grupa wskaźników	Wskaźniki
Wskaźniki stanu kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba pracowników • Struktura pracowników wg wykształcenia • Struktura pracowników wg wieku • Średni wiek pracowników • Średni staż zatrudnionych pracowników • Liczba nowo zatrudnionych pracowników • Liczba zwolnionych pracowników • Wskaźnik przyjęć • Wskaźnik fluktuacji • Wskaźnik zatrudnienia • Wskaźnik ruchliwości pracowniczej • Poziom motywacji • Liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników • Liczba dni chorobowych przypadająca na pracownika • Udział kobiet w zatrudnieniu
Wskaźniki inwestycji w kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • Wydatki na szkolenia • Liczba przeszkolonych pracowników • Liczba przeprowadzonych szkoleń • Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa • Średnie wydatki na szkolenia przypadające na pracownika • Średnie wydatki na szkolenia przypadające na 1 osobę szkoloną • Średni koszt szkolenia • Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy • Liczba kursów szkoleniowych dostępnych w intranecie • Liczba pracowników korzystających z e-learningu • Udział pracowników korzystających z e-learningu w ogólnej liczbie pracowników • Średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika • Średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego przeszkolonego pracownika • Liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery • Liczba pracowników uczestniczących w projektach • Wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej • Wydatki na opiekę zdrowotną pracowników
Wskaźniki efektywności inwestycji w kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • Wydajność pracy • Koszty zachorowań pracowników • Koszty fluktuacji • Poziom motywacji • Czas pracy • Wypadki przy pracy • Liczba stwierdzonych chorób zawodowych • Liczba skarg, konfliktów • Liczba zgłoszonych ulepszeń, pomysłów itp. • Wskaźnik fluktuacji • Liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników • Rentowność kosztów pracy • Rentowność kapitału ludzkiego • Wartość dodana kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 121-123.

Mimo iż proponowane mierniki stanowią jedynie przybliżenie rzeczywistego stanu realizacji funkcji personalnej, to ich analiza pozwala na uchwycenie niekorzystnych tendencji, jeszcze zanim pojawią się ich konsekwencje na poziomie wyników całej organizacji. Może to stanowić impuls do podejmowania działań wspierających trendy pozytywne lub korygujących negatywne³⁹. Warto nadmienić, że analiza dużej liczby wskaźników bywa trudna z uwagi na ograniczenia czasowe i informacyjne, stąd każda organizacja powinna skoncentrować się na tych najważniejszych, uwzględniając swoją specyfikę (tj. branżę, wielkość, fazę rozwoju).

Podsumowując stwierdzić można, że tworzenie systemu pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim nie jest zadaniem łatwym. Nie ułatwia tego brak obowiązku legislacyjnego jego monitorowania i oceny. System taki powinien jednak stanowić integralny element systemu zarządzania organizacją jako całością. Pomiar efektywności funkcji personalnej wymaga opracowania zbioru mierników, pozwalających diagnozować prawidłowość realizacji funkcji personalnej, wartość kapitału ludzkiego oraz jego wkład w tworzenie wartości dodanej organizacji. System taki ułatwia sterowanie procesami w poszczególnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim w celu optymalnego wykorzystania potencjału zatrudnionych. Nie może to być pomiar bazujący wyłącznie na pojedynczych miernikach, stosowanych wybiórczo, w oderwaniu od strategicznych celów organizacji. Odwołując się do opinii M. Bielskiego, który wyraził pogląd, że nie ma jednego najlepszego kryterium oceny efektywności⁴⁰, można stwierdzić, że opracowanie systemu pomiaru efektywności funkcji personalnej wymaga podejścia zindywidualizowanego. Biorąc pod uwagę złożoność i wielość czynników wpływających na realizację funkcji personalnej oraz trudności w ich kwantyfikacji, zdaniem autorki, ocenę efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinna charakteryzować wielopłaszczyznowość połączona z indywidualizacją doboru wskaźników oraz ich ograniczeniem do tych o znaczeniu strategicznym. Wymaga to uwzględnienia szeregu złożonych i różnorodnych elementów oraz relacji między nimi. System pomiaru powinien obejmować zarówno wskaźniki finansowe, jak i jakościowe, pozwalające uwzględnić niewymierne aspekty kapitału ludzkiego, tj. psychologiczne czy moralne. Podejście ilościowe i jakościowe nie wykluczają się bowiem, lecz wzajemnie uzupełniają. Ich łączenie jest niezbędne dla ilustracji rzeczywistej sytuacji w przedsiębiorstwie. Systemowe podejście do zarządzania efektywnością kapitału ludzkiego powinno zatem korzystać z repertuaru metod wypracowanych w różnych dziedzinach nauki. Pomiar efektywności procesu zarządzania kapitałem ludzkim wymaga powiązania działań podejmowanych w obszarze polityki personalnej

³⁹ E. Głuszek, *Wskaźnikowa metoda oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, Polanica-Zdrój 2001, s. 161.

⁴⁰ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, stąd konieczne jest łączenie metod wartościowania potencjału pracowników z systemem wskaźników, które pozwolą ocenić, czy procesy kadrowe w organizacji przebiegają sprawnie, a kapitał ludzki generuje wartość dodaną.

Bibliografia

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dzięki ludziom*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Caroleo F.E., Pastore F., *Structural Change and Regional Labour Market Imbalances in Transition*, [in:] E. Marelli, M. Signorelli, *Economic Growth and Structural Features of Transition*, Palgrave Macmillan 2010.
- Chatzkel J.L., *Human capital: the rules of engagement are changing*, "Lifelong Learning in Europe", 2004, vol. 9, nr 3.
- Czyszkievicz R., Molewicz M., *Kapitał ludzki – czynnik rozwoju regionalnego*, Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego Pomorza, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2006.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Dziechciarz P., *Pomiar efektywności polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2011, nr 3-4.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Głuszek E., *Wskaźnikowa metoda oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, Polanica-Zdrój 2001.
- Golejewska A., *Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2012.
- Gołembski M., *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 74, t. 1 (2015).
- Hall R.H., *Organizations – structures, processes and outcomes*, 7th edition, Prentice Hall, 1999.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia mierniki*, PWN, Warszawa 2010.

- Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 3-4.
- Lipka A., *Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy*, [w:] K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun, *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Magau D., Rodt G., *An evaluation of the Human CapitalBridge™ framework*, „South African Journal of Human Resource Management”, March 2010.
- Mamica Ł., *Kapitał ludzki jako podstawowy element konkurencyjności regionów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 580/2001.
- Markowska-Przybyła U., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny jako determinanty zdolności konkurencyjnej regionu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1031, 2004, t. 1.
- Markowski T., *Stymulowanie i regulowanie konkurencyjności w świetle procesów globalizacji gospodarki*, „Samorząd Terytorialny”, 2001, nr 3.
- Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr 11.
- Mentel G., Migała-Warchoł A., Sobolewski M., *Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66/2014.
- Moczyłowska J., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, M. Cisek, A. Marciński-Kluska (red.), Studio Emka, Warszawa 2013.
- Philips J.J., Stone R.D., Phillips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Humanfactor, Warszawa-Kraków 2003.
- Płatkowska-Prokopczyk L., *Badanie ekonomicznej efektywności wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rolniczych w województwie opolskim*, Uniwersytet Opolski, Studia i Monografie nr 324, Opole 2003.
- Rutka R., Czerska M., *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urządach miasta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M., *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 76/2015, t. 2.
- Sikorski A., *Controlling personalny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 2.

- Skrzypek E., *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości”, 1999 nr 7.
- Skrzypek E., *Efektywność jako czynnik sukcesu organizacji*, [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Studio Emka, Warszawa 2013.
- Sokołowicz M.E., *W kierunku nowej polityki regionalnej? Rozważania nad przyszłym kształtem polityki regionalnej w Polsce*, [w:] *Polityka spójności. Ocena i wyzwania*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
- Sopińska A., Wachowiak P., Mierzejewska W., *Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego*, [w:] Ł. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- Stępień J.B., *Mierniki funkcji kadrowej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 13/14, 2001.
- Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13)/2009, t. 2.
- Ward A., *Ac-Count-able HR*, „Human Resource Management International Digest” vol. 16, iss. 3, 2008.
- Wyrzykowska B., *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, „EIOGŻ”, nr 66/2008.